

Artículo original

**Proyecto de comparación del Modelo de Evaluación de
Desempeño de la Empresa Bancoomeva S.A., Regional Palmira
con un esquema cimentado en la Metodología de 360°
Model comparison project performance evaluation company
Bancoomeva S.A., Regional Palmira a methodology grounded
in the scheme 360°**

Juan Carlos Rodríguez Duque
jcarro74@hotmail.com
Universidad del Valle. Colombia

RESUMEN

En este proyecto se analiza el modelo de evaluación de desempeño implementado y formalizado en Bancoomeva S.A. Regional Palmira. Se parte de desintegrar dicho modelo para establecer a qué metodología hace referencia, dentro de los modelos de evaluación de desempeño aceptados y académicamente desarrollados por el área de la Administración de Empresas. Una vez entendido el modelo organizacional oficial, se analiza uno que está a la vanguardia en la academia, el modelo de 360°, el cual se explica y se fundamenta para determinar cuáles son sus bondades más relevantes y sus carencias más significativas, a fin de establecer puntos de referencia y pasar al componente comparativo. Por último, y para poder establecer herramientas de comparación, se realiza un trabajo de campo explicando a los empleados de la organización cuáles son los dos modelos, el que tienen en su organización y el modelo de 360°. Así, a través de una encuesta se realiza la comparación y establece en suma cuál de los dos modelos, y en qué situación, puede ser mejor implementar.

PALABRAS CLAVE: Evaluación, Desempeño, Organización, Evaluación 360°, Evaluación 90°

ABSTRACT

This project analyzes a performance evaluation model implemented and formalized in a regional bank, specifically in Bancoomeva Regional Palmira. From that model and understand disintegrate in this way to establish a methodology referred to within the accepted evaluation models developed by academic performance and area business administration. Once official organizations understood the model, the model is at the forefront in the academy, the 360° model which explains and builds to identify the most relevant benefits and the most significant deficiencies are analyzed for this how can benchmarking model 360° and ultimately pass the comparative component. Finally, and to establish comparison tools fieldwork where employees of the organization it is explained what the two models they have in their organization and the model 360° are performed in this way themselves A survey conducted comparison and established in short which of the two models extent and in what situation it may be better to implement.

KEYWORDS: Competence Performance, Organizational, Test 360° Feedback, Test 90°

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar una comparación de dos modelos de medición en la evaluación de desempeño al interior de una empresa, es decir: medir el desempeño de los colaboradores. El primero ya está instaurado en la organización y el segundo es un modelo basado en la metodología 360° (Capuano, 2004).

Así, es posible evidenciar cómo se desarrolla, al interior de la empresa Bancoomeva S.A. Regional Palmira, la metodología de evaluación de desempeño, cuáles son sus fortalezas y las falencias que le acompañan, además se busca con la comparación realizada establecer otro modelo que puede mejorar dicho proceso, o transformarlo en una visión más holística y por ende acertada del desempeño de sus colaboradores al interior de la organización.

El análisis se desarrolló en varias etapas, en la primera se describe la evaluación actual de desempeño en la organización; es decir, en un principio se caracteriza el modelo que se aplica. En la segunda etapa se explica en qué consiste la metodología de 360° y cómo se podría aplicar en la organización.

La metodología aplicada es la investigación exploratoria y descriptiva, que busca recabar la información suficiente para poder describir cada uno de los modelos implementados y ver en cada uno de ellos su trascendencia y posible aplicabilidad.

El enfoque es cualitativo, porque en el resultado se busca aplicar un análisis a la información obtenida y no un diagnóstico estadístico de la situación de un método u otro. Además, está centrado en la fenomenología y la comprensión de los datos y es por esto que esta investigación no garantiza la certeza de aplicabilidad si es transportada a otro objeto de estudio.

Las limitaciones del trabajo se centraron principalmente en la adquisición de la información, pues este tipo de organizaciones se caracterizan por ser muy celosas ante la divulgación de datos. Otro limitante para la realización del trabajo se origina en que la muestra solo corresponde a una de las seis regionales con las que cuenta la empresa, puesto que la investigación no realiza sondeos exploratorios en todas las regionales por razones de tipo presupuestal y geográfico, ya que las otras cinco regionales están ubicadas a lo largo del territorio nacional.

DESARROLLO

Ámbito actual de Bancoomeva S.A con respecto a la evaluación de desempeño

Durante sus 51 años de historia, la Cooperativa Medica del Valle y de los Profesionales de Colombia (Coomeva) se ha cimentado en el Valle del Cauca como la empresa de economía solidaria más importante de la región y una de las más importantes de Colombia, Coomeva es una cooperativa con un modelo corporativo en donde se albergan empresas multisectoriales, con fortaleza en el sector salud, pero también tiene empresas en el campo de la recreación y el sector financiero.

El banco Bancoomeva S.A. es la empresa del grupo Coomeva más representativa en el campo financiero, fue creado en el mes de abril del año 2011, un año más tarde la administración del grupo corporativo, que toma en ocasiones decisiones transversales a todas las empresas del grupo, definió que se instaurara un modelo de medición de desempeño bajo una visión de 90°, modelo que solo involucra al jefe y a su subalterno.

Recibido: Enero 2016. **Aceptado:** Abril 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

Actualmente, Bancoomeva S.A. continúa con el modelo de evaluación de 90°, mientras el mercado muestra empresas exitosas que han adoptado un modelo más holístico como lo es el de 360°.

Las características actuales de Bancoomeva S.A., que llevan a plantear la necesidad de formular un cambio en el modelo de evaluación de desempeño son:

- El actual modelo de evaluación, en donde solo interactúan el jefe inmediato y el subordinado, carece de efectividad pues la condición de subordinación impide que el empleado refute, cuestione o exprese su punto de vista al modelo de 90°
- Una de las consecuencias de la medición, como en casi todas las mediciones de desempeño, es que sirve como sesgo para determinar el aumento salarial de los empleados versus el resultado de su desempeño. Ante la alta probabilidad de fallo o de certeza en la medición de 90° se generan molestias en los empleados.
- La actual medición del desempeño solo se realiza ante un panorama de Jefe-Subalterno, obviando visiones importantísimas en un modelo de negocio corporativo como el de Coomeva, en donde los empleados de las diferentes empresas interactúan rutinariamente.
- La Medición actual de 90° es totalmente endógena pues desliga a los actuantes externos de la organización como los proveedores, hecho que está totalmente cubierto por la evaluación del método 360° (Capuano, 2004).

Estos elementos nos llevan a plantearnos que Bancoomeva S.A. Regional Palmira, necesita con urgencia realizar una revisión de su modelo de evaluación de desempeño basado en el esquema de 90°.

Modelo de evaluación de desempeño que se aplica en Bancoomeva S.A. regional Palmira.

Para analizar el actual modelo de evaluación de desempeño en la empresa Bancoomeva S.A. Regional Palmira se aplicaron dos fases, en la primera se realizó la recolección de información de las fuentes primarias: empleados y directivos. Así se obtuvieron tres documentos, en donde se describe el paso a paso de la evaluación de desempeño.

En la segunda fase se analizó la información recabada, determinándose que a partir del año 2012 la organización realiza su evaluación de desempeño con un modelo corporativo, esto significa que es implementado desde la casa matriz, Cooperativa Coomeva, y se utiliza para todas las empresas, incluida el área financiera.

Dicho modelo de evaluación, denominado "Acuerdos de Desempeño", consiste en tres etapas, las cuales se efectúan a lo largo de todo el año. La primera se desarrolla desde el mes de marzo, la segunda se desarrolla en el mes de julio o agosto, en el mes de febrero del año siguiente se realiza la tercera y última etapa. El ejercicio, sin embargo, en ocasiones se cruza, dado que no se ha realizado el momento tres de año anterior cuando los empleados ya deben realizar el momento uno del nuevo año.

El ejercicio es realizado por los colaboradores en una herramienta digital, un software que hace parte de la ERP (Enterprise Resource Planning); modelo integrado para el manejo de toda la información y la operatividad de las organizaciones, la cual ofrece una interface única y conectada (Chung & Snyder, 2000). Para el caso de

Bancoomeva S.A. Regional Palmira, se utiliza una plataforma llamada Portal del Colaborador, en donde cada empleado tiene información muy específica de sus características, hoja de vida, parafiscal etc.

Momento uno

En el Momento Uno (Asignación de Objetivos), los empleados deben relacionar sus objetivos de desempeño con los objetivos estratégicos de la organización a la cual pertenecen, lo anterior relaciona la estrategia organizacional con el futuro desempeño del colaborador.

Cada empleado entonces ingresa a la herramienta electrónica y realiza el ejercicio de grabar sus objetivos, designando el peso porcentual de cada uno, por supuesto la suma de los porcentajes de acuerdo a la ponderación da el 100%, también puede a su vez indicar si ese objetivo es cuantitativo o cualitativo, tal como se aprecia en la imagen 1.

Figura 1. Asignación de objetivos.

Fuente: Programa ERP.

Durante el primer año de aplicación del Momento Uno se permitió a los empleados la construcción de sus objetivos; no obstante, en los años siguientes han sido las dependencias nacionales, a las que pertenece cada colaborador, quienes designan los objetivos que deben grabarse.

Momento dos

El Momento Dos (Retroalimentación – Coaching), consiste en una medición parcial de cumplimiento, en la cual se reúnen el empleado y su jefe para ver cuál ha sido el progreso y qué hacer para arreglar las brechas o desfases. El Momento dos es denominado por la organización como retroalimentación. Cuando la evaluación comenzó en la organización y debido a que Bancoomeva S.A. Regional Palmira maneja un modelo administrativo matricial (Chandler, 1962), en donde existen dos líneas de dirección: una funcional y otra por productos, lo que genera que los colaboradores puedan tener dos jefes, eran entonces primero los jefes de la dirección nacional quienes realizaban el Momento Dos; sin embargo, desde el año 2013 es el Jefe Matricial directo del colaborador quien realiza la actividad.

Recibido: Enero 2016. **Aceptado:** Abril 2016
Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

El proceso evaluativo se realiza con una reunión cara a cara entre empleado y jefe, el primero debe llegar a la reunión con todos los elementos que prueben la realización de su gestión, para que el jefe con sus capacidades y juicio establezca el cumplimiento o no de lo pactado. Una vez se determina dicho cumplimiento o incumplimiento se pacta un plan de acción que debe ejecutar el empleado para que se cierren las brechas detectadas por el jefe, al final se pacta la última revisión para la tercera etapa. Toda la evidencia de la reunión, al igual que en el Momento Uno, queda consignada en la plataforma de la ERP como se ve en la imagen 2.

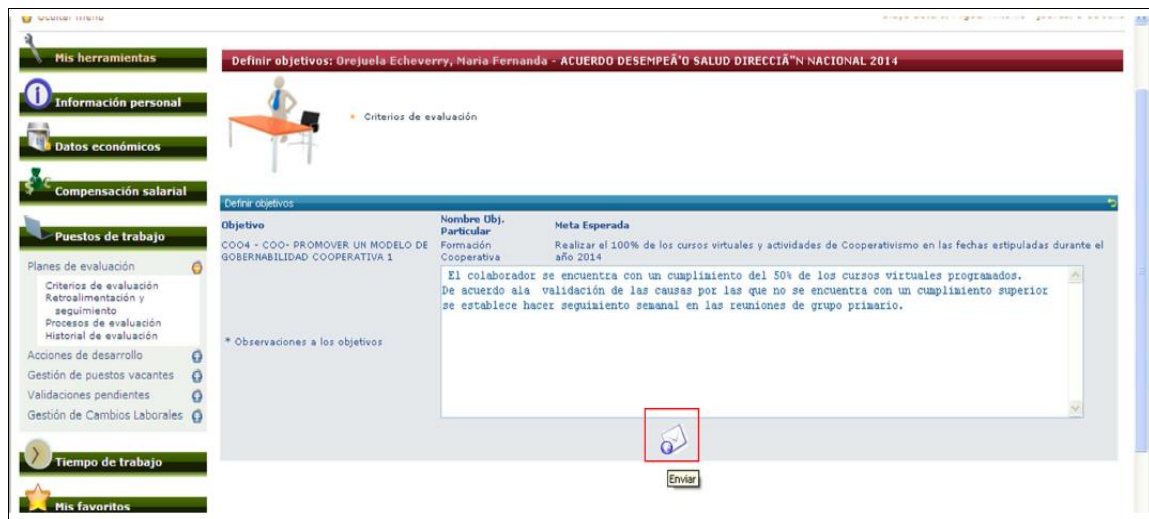


Figura 2. Momento Dos "Retroalimentación).

Fuente: Programa ERP.

El Momento Dos se realiza aproximadamente entre 6 a 8 meses después del Momento Uno, a pesar de ser llamado retroalimentación es más un ejercicio de supervisión; no obstante, el empleado expresa sus ideas y sus respectivos puntos de vista acerca de su cumplimiento o incumplimiento.

Momento tres

El Momento Tres (Evaluación del Desempeño), consiste en la medición final, donde revisan el cumplimiento de los objetivos y además se realiza una medición de las competencias del colaborador; es por ello que se denomina evaluación de desempeño. Al igual que en el Momento Dos es solo entre el colaborador y el jefe inmediato, además es el jefe el que determina con su juicio el cumplimiento o no de los objetivos trazados.

La única novedad con respecto al Momento Dos es que acá se evalúan también las competencias, en este punto el jefe lee la competencia y establece con su juicio si el empleado las cumple o no. Al finalizar se traza un ejercicio de plan de acción, donde se determina si el empleado es incluido o no en un proceso de capacitación o re inducción, para el cumplimiento de las brechas finales detectadas. Sin embargo, el área de gestión humana no traza un modelo por empleado, de acuerdo a la información referida.

Entre la información y los objetivos diseñados por la organización para promocionar el Momento Tres figuran:

Recibido: Enero 2016. **Aceptado:** Abril 2016
Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

- Permite identificar las expectativas del líder de área frente a su desempeño.
- Permite reconocer fortalezas y debilidades.
- Evidencia el compromiso de su líder para acompañarlo en el mejoramiento de su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, acompañamiento, coaching, etc.) y las que el mismo deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Desarrolla una disciplina de auto evaluación y autocrítica enfocada al desarrollo del individuo.
- Estimula a los colaboradores para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos.
- Potencia el trabajo en equipo y desarrolla acciones que motivan a la persona a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los colaboradores

El Momento Tres culmina con la tercera entrevista y se prepara todo para que arranque de nuevo el ciclo, el cual inicia con la grabación de los objetivos para el inicio del Momento Uno.

Claramente, y a la luz de los modelos estandarizados de desempeño, el modelo utilizado por Bancoomeva S.A. es un modelo de 90°, en el que:

“Se evalúa a una persona o personas a nivel laboral en correspondencia con las personas que su ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir jefes a subalternos dicha evaluación no es muy utilizada en las organizaciones porque no genera un valor representativo y se relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador. Porque en el momento en que dichos miembros no mantengan una relación laboral o personal positiva. De hecho, por lo general los superiores evalúan su nivel de amistad o de afinidad hacia los trabajadores”. (Varela, 2011, p. 372)

¿Cuáles son las bondades de un modelo de evaluación de desempeño cimentado en la metodología 360°?

La evaluación del desempeño

Si bien la evaluación del desempeño ha tenido una evolución significativa desde la segunda mitad del siglo pasado, no es un fenómeno aislado producto de la industrialización. La historia revela que es una reacción natural de toda manifestación social el querer revisar su desempeño para trazar así un ejercicio de mejora.

Las primeras manifestaciones se dan con ritos de iniciación, los cuales debían ser aprobados a cabalidad para poder pertenecer al grupo social. Estos ritos eran principio y fin de la comunidad. Posteriormente, en estructuras sociales más elaboradas como los ejércitos, las evaluaciones del desempeño de los soldados eran pieza clave para determinar los ascensos y las condecoraciones.

Ya en el plano corporativo, uno de los ejercicios más importantes de los que se tiene referencia es el caso de Robert Owen, quien implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica en de New Lannark en 1813. El sistema se llamaba “Silent Monitor” y fue una novedad muy cuestionada en su época. Consistía en realizar una evaluación del desempeño a cada empleado teniendo como referencia su actuación

del día anterior. El modelo se cimentaba en un cubo que tenía cuatro de sus caras pintadas con diferentes colores, el empleador ponía de manifiesto su calificación dejándole el cubo en su puesto de trabajo con la cara del color que él creía correspondía al desempeño del día anterior, de tal manera que el negro significaba un pésimo desempeño y el azul representaba un comportamiento medio o indiferente; desempeño bueno con el color amarillo y desempeño excelente se designaba con el color blanco.

Otro modelo que puede ser traído a colación y que sirve como referente a un modelo organizacional de desempeño fue el implementado por Frederick W. Taylor, con la medición de tiempos y movimientos de cada uno de los obreros (Taylor, 1911) con ello Taylor designaba el desempeño de los trabajadores.

Posteriormente, ejercicios como el de Elton Mayo con sus experimentos de Hawthorne en 1920, determinaron que los empleados no son un engranaje más y por tanto sus evaluaciones deben albergar algo más que el desempeño físico. Pero es en la década de los 70 en donde David MacClelland relaciona el desempeño de los trabajadores con las competencias, abriendo entonces la puerta para que los modelos que se aplicaban se basaran en ellas.

El método de evaluación 360°

Es un sistema de evaluación de desempeño en donde el colaborador es evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, clientes y proveedores; cuanto mayor sea el grupo de evaluadores mejor es el resultado esperado. Una vez realizada la evaluación sigue un proceso de retroalimentación en donde cada uno de los evaluadores espera la retroalimentación del colaborador evaluado, lo anterior para que los participantes sientan que su intervención no es solo evaluativa sino constructiva.

Este modelo de evaluación se caracteriza por observar variables endógenas y exógenas del entorno organizacional siendo por ello uno de los más efectivos, integrales y estructurados. Otro de sus componentes más importantes es la autoevaluación, que también hace parte del ciclo y es pieza clave de la retroalimentación. Se puede ver que la evaluación de desempeño 360° es una evaluación integral, en donde variadas personas evalúan a una sola, deja de lado la posible parcialidad o favoritismo del jefe, al ser este la única fuente. Con el modelo 360° los empleados se sentirán mejor evaluados. La imagen 3 representa el modelo en cuestión.

Los beneficios de una evaluación de desempeño de acuerdo a Bacal (2012) pueden ser:

- La persona obtiene mayor información sobre su desempeño.
- Tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él.
- El feedback es anónimo y consecuentemente más honesto.
- Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente.
- El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
- Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado.

- Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.
- Las necesidades de capacitación son fácilmente identificadas.
- Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de *inputs* que fortalecen el desempeño del mismo.

Un modelo de evaluación de desempeño 360° servirá para alcanzar los objetivos que traza la organización, puesto que permite:

- Identificar las expectativas del líder de área frente a su desempeño.
- Reconocer fortalezas y debilidades.
- Evidenciar el compromiso de su líder para acompañarlo en el mejoramiento de su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, acompañamiento, coaching, etc.) y las que el mismo deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Desarrollar una disciplina de auto evaluación y autocrítica enfocada al desarrollo del individuo.
- Estimular a los colaboradores para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos.
- Potenciar el trabajo en equipo y desarrollar acciones que motivan a la persona a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Mantener una relación de justicia y equidad con todos los colaboradores



Figura 3. Modelo de evaluación de 360°.
Fuente: Elaboración propia.

Cuáles son las etapas en la implementación del modelo 360°

Para la implementación del modelo se plantean 12 etapas, las cuales permiten ser adecuadas a diversas organizaciones, ya que es posible anexar o quitar etapas, lo importante es respetar las fuentes del modelo que en últimas son las que definen sus características, entre las etapas se tienen:

- Definición de las competencias específicas de cada puesto: Para cada puesto y colaborador Gestión Humana debe realizar un mapa de competencias.
- Diseño de la herramienta: Se debe establecer un formulario o cuestionario de evaluación.
- Planificación de los recursos: Se define quiénes realizarán el ejercicio el cómo, el cuándo, la forma en que se manejará la información y todo el desarrollo del ejercicio.
- Comunicación interna del proceso: En esta etapa se hace el despliegue de las respectivas capacitaciones para que los empleados se pongan a tono con el ejercicio y se despejen las dudas resultantes.
- Elección de los Evaluadores: Es necesario que cada empleado analice su entorno y designe sus evaluadores y los informe al área encargada para el diseño final.
- Prueba Piloto: se puede designar un pequeño grupo de colaboradores a los cuales se les aplica el ejercicio para establecer la funcionalidad del diseño.
- Desarrollo del Ejercicio: se hace el lanzamiento del ciclo de evaluaciones y se realizan los respectivos acompañamientos a todos los involucrados en el proceso.
- Procesamiento de los Datos: En esta etapa se realiza el procesamiento de los datos obtenidos para establecer los primeros resultados.
- Presentación de Informes: Se realizan los informes a los evaluados, evaluadores y gerencia.
- Planificación de la Gestión del Desempeño para Cada Empleado: una vez realizadas todas las respectivas retroalimentaciones se establecen entonces planes de acción para cerrar las brechas detectadas y para fortalecer los picos de desempeño.
- Seguimiento a los Planes: se deben establecer mecanismos de seguimiento a los planes de acción para que se vea éxito del ejercicio.
- Modelo de Gestión del Conocimiento: Con los resultados y el bagaje de los mismos se debe crear un modelo que permita construir conocimiento para que a futuro se adecuen los modelos de evaluación y de ser necesario con lo aprendido se modifiquen cuestionarios, evaluadores, etapas etc.

Comparación y análisis del actual modelo de evaluación de desempeño de la empresa Bancoomeva S.A. regional Palmira con el modelo de evaluación de desempeño 360°

El ejercicio de comparación se ha realizado a través de la información recaudada en las instalaciones de las tres oficinas de Bancoomeva S.A Regional Palmira. La encuesta focalizada (Merton & Kendall, 1954) se aplicó a 27 empleados; buscando centrar la atención del encuestado sobre una experiencia concreta. La aplicación

requirió de una fase de construcción de la encuesta y la fase de interpretación y conclusiones, en donde se desarrolla el análisis de los resultados.

La encuesta (Anexo A), consta de 3 partes, que en conjunto buscan establecer una tendencia o predilección de los participantes al comparar los dos modelos planteados: el de 90° que actualmente tiene Bancoomeva S.A. Regional Palmira y el de 360° que ha demostrado claramente su integralidad y superioridad con respecto a los otros. Sin embargo, en la encuesta que se aplicó no se hace referencia a que en la organización existe uno u otro método, ello para no coaccionar la efectividad de las respuestas. En el cuerpo de la encuesta solo se establecen definiciones de los dos modelos y preguntas de comparación.

Primera parte de la encuesta (Introducción)

En la primera parte, que se ha denominado introducción, se busca que los encuestados establezcan puntos de referencia para que comprendan de qué trata el ejercicio. Se explica qué es un trabajo de comparación y se hace una breve explicación de lo que significa el concepto de grados en los modelos de evaluación de desempeño.

Segunda parte de la encuesta (Explicación)

En esta parte de la encuesta se realiza una explicación de cada uno de los dos métodos a comparar. Aclarando qué son un modelo de evaluación de desempeño de 90° y de 360°.

Tercera parte de la encuesta (Preguntas - categorías)

En esta parte de la encuesta se realizan 11 preguntas; las dos primeras son de comprobación o referencia, es decir, buscan reconocer si los encuestados saben o entendieron el significado de un modelo de evaluación de 90° y uno de 360°. Las siguientes 8 preguntas están contextualizadas en cuatro categorías, a saber:

- **Administrativa:** Las preguntas de la encuesta relacionadas con esta categoría pretenden establecer cuál de los dos tipos de evaluación puede ser una herramienta más útil para el modelo de gestión de la organización, las preguntas de esta categoría son la 3 y 4
- **Económica:** La categoría económica busca determinar cuál de los dos modelos de evaluación es menos costoso, bajo un análisis de costo beneficio; las preguntas de esta categoría son la 5 y 6.
- **Logística:** la categoría de logística tiene en la encuesta las preguntas 7 y 8. En este tópico se busca determinar cuál de los dos conceptos es más complejo o fácil de implementar en la organización.
- **Efectividad de la Información:** esta categoría pretende establecer, al comparar los modelos de evaluación y de acuerdo a la percepción de los encuestados, cuál es el modelo que puede tener una información más asertiva e integral. En la encuesta pertenecen a esta categoría las preguntas 9 y 10.

La encuesta culmina con la pregunta número 11, en la que se le pide al encuestado que determine cuál de los dos modelos de evaluación de desempeño de acuerdo a su percepción es mejor.

Resultados de la encuesta (Preguntas y categorías)

Participaron 27 empleados de los 30 que laboran en Bancoomeva S.A. Regional Palmira. Los tres colaboradores que no participaron se encontraban fuera de las instalaciones, dos en vacaciones y uno incapacitado. Los resultados de las categorías corresponden a la suma de las respuestas entre preguntas que conforman cada categoría, es por ello que las respuestas posibles para cada categoría serán 54. En las gráficas que representan a las preguntas que van de la 1 a la 11, la categoría *a* representa el modelo de 90°; la categoría *b* el modelo de 360°; la *c* representa a la igualdad y la *d* a ninguna preferencia.

Comprensión de conocimientos de la encuesta: Como ya se mencionó, la primera categoría busca clarificar los elementos de la encuesta, es decir, que los encuestados logren comprender lo que es una evaluación de desempeño de 90° y de 360°.

Los resultados de las preguntas de control fueron: el 96% de los participantes estableció con certeza qué significa una evaluación de desempeño del tipo 90°; y el 100% de los encuestados acertó al responder qué es una encuesta de 360°. El resultado anterior da un margen fiabilidad del 98%.

Categoría administrativa: La pregunta 3, frente a la mejor herramienta administrativa para la toma de decisiones, obtuvo un resultado de 18 personas que prefirieron el modelo de 360°. El modelo de 90° fue preferido por solo 2 personas.

A la pregunta 4, sobre qué tipo de modelo permite tomar decisiones más justas, el modelo de 360° fue elegido por el 66% de los encuestados, es decir, 18 de ellos opinó de esta forma. Para el caso del modelo de 90° solo el 22%, 6 de los participantes lo consideran mejor, como lo indica la tabla 1.

Categorías	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11
Evaluación 90°	0	1	2	6	26	4	0	22	4	5	3
Evaluación 360°	27	0	18	18	1	23	27	4	20	20	23
Igual	0	26	6	2	0	0	0	1	1	1	0
Ninguno	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	1
Total	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

Tabla 1. Resultados pregunta 4.

Fuente: Elaboración propia.

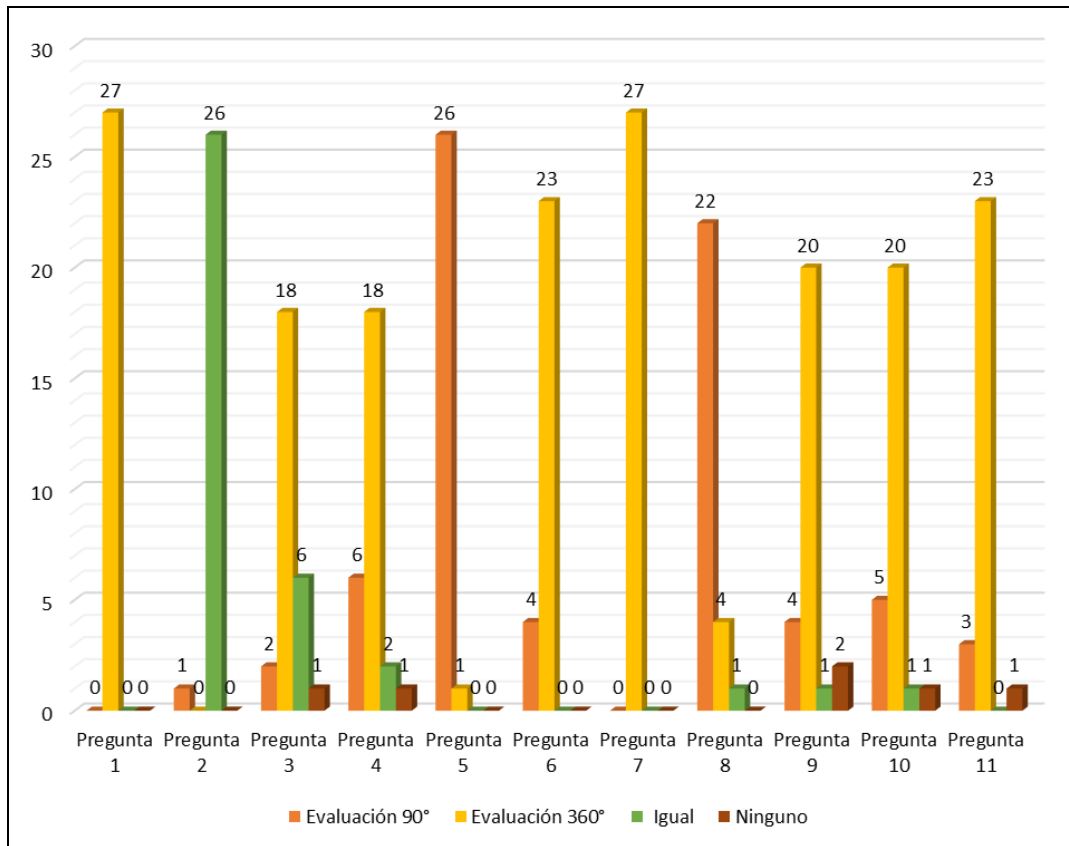


Figura 4. Resultado por pregunta.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, para la Categoría Administrativa, se evidencia predilección por la evaluación de desempeño de 360° con un 67%; considerándose como la mejor de las dos para que la gerencia de las organizaciones tome decisiones administrativas de desarrollo, capacitación, formación etc. Seguida por la evaluación de 90° con un 15%, como se aprecia en la figura 5.

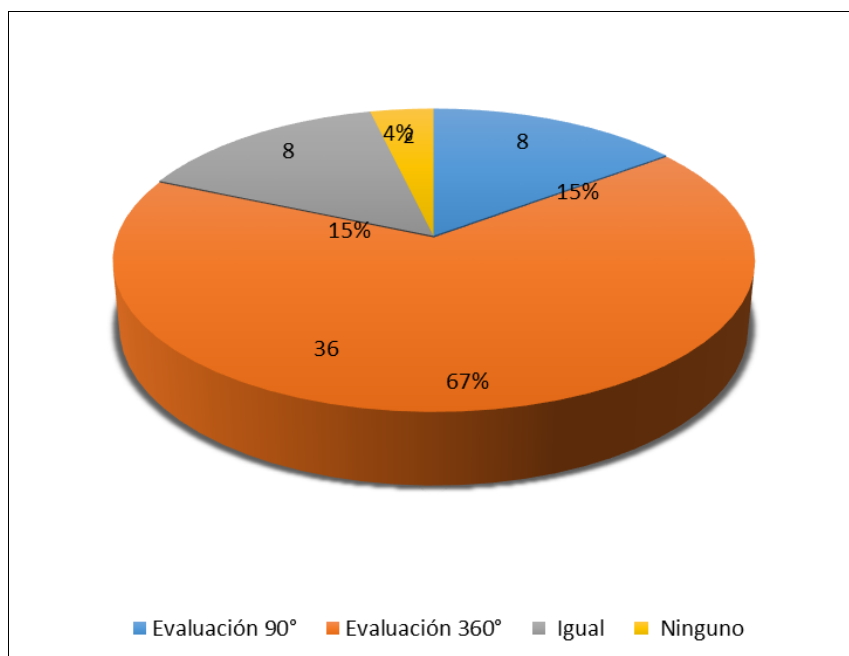


Figura 5. Categoría administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

Categoría Económica: Para el caso de esta categoría, que corresponde a las preguntas 5 y 6 de la encuesta, en relación con cuál de los dos modelos se estima es más costoso de implementar, los resultados indicaron que 26 participantes (96%) consideran que sin lugar a dudas es mucho más económico realizar un modelo de 90° que uno de 360°. Solo una persona (4%) cree que un modelo de 360° puede ser más barato.

Sin embargo, cuando a los participantes se les pide que estimen el costo de la inversión vs el beneficio de la misma, los resultados son diametralmente opuestos. En la pregunta número 5 los resultados indicaron que 23 personas (85%) consideran que a pesar de los costos los beneficios del modelo de evaluación de 360° son mucho mejores, solo 4 personas (15%) opinan lo contrario.

Esta categoría, en la que se estima la complejidad económica de los dos modelos, demostró que los costos son importantes para los participantes; al considerar que la evaluación de 90° es mejor para ser implementada en la organización; fueron en total 27 personas, al sumar las dos preguntas un 55.5% los que pensaron de esta forma y solo 24 (44.5%) cree que implementar un modelo de 360° no es tan costoso. Sin embargo, es necesario resaltar que a la hora de medir el beneficio los resultados son opuestos. La figura 6, en donde *a* corresponder al modelo 90°; *b* al modelo de 360°, *c* es igual y *d* representa a ninguno, permite apreciar mejor estos resultados.

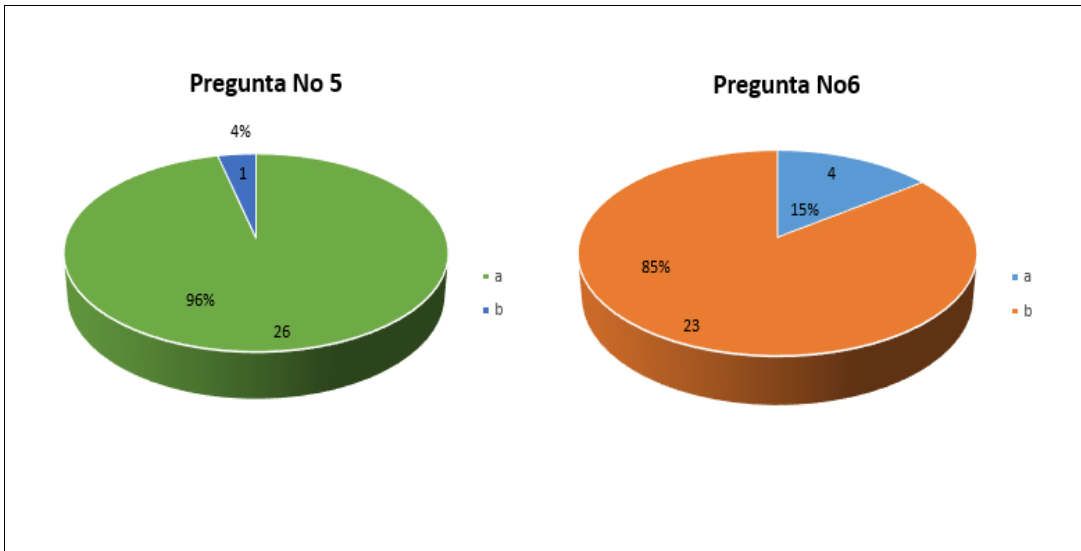


Figura 6. Categoría económica.
Fuente: Elaboración propia.

Categoría logística: Esta categoría se midió con las preguntas 7 y 8. Al preguntar cuál de los dos modelos es más complicado de implementar el resultado fue contundente, los 27 participantes (100%) considera que implementar un modelo de 360° es mucho más difícil y complicado.

Al indagar cuál de los dos modelos es más rápido a la hora de dar resultados, los participantes indicaron que el modelo de 90° con 22 encuestados (81.5%). Solo 4 encuestados (15%) cree que es más rápido el resultado de la evaluación de 360°. La figura 7, en donde *a* corresponder al modelo 90°; *b* al modelo de 360°, *c* es igual y *d* representa a ninguno, permite apreciar mejor estos resultados.

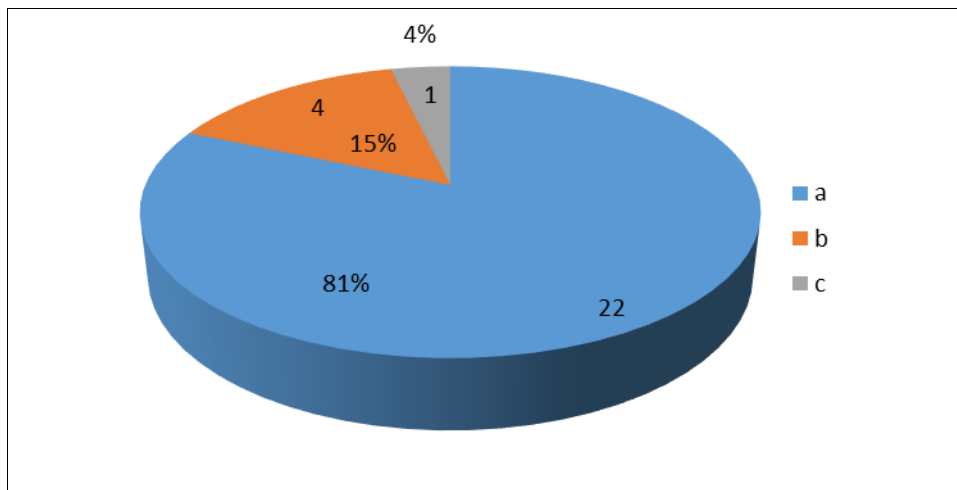


Figura 7. Categoría logística.
Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la complejidad logística, se evidencia que es el modelo de 90° el de más sencilla implementación para los participantes; a esto debe sumarse que el 81.5%

crea que los resultados del modelo de 90° se producen más rápido y por ende es más útil como herramienta para tomar decisiones.

Categoría efectividad de la información: A la hora de preguntar por la efectividad de la información (pregunta 9), los resultados indicaron que para el caso de la equidad y calidad de la información 20 personas (74%) consideran que la evaluación de 360° es mejor y solo 4 encuestados (15%) considera que es el modelo de 90° quien arroja datos que representan más equidad y calidad.

Para el caso de la certeza de los modelos (pregunta 10), es también el modelo de 360° el que se considera mejor, pues fueron 20 encuestados (74%) los que lo indicaron. Y solo 5 personas (18.5%) considera que es el modelo de 90° el que da más certeza. En esta categoría los resultados son muy significativos ya que 40 respuestas indican que la efectividad en la información corresponde a la evaluación de 360° por encima de la de 90° que solo obtuvo 9 opiniones positivas para la efectividad de la información, tal como se evidencia en la figura 8.

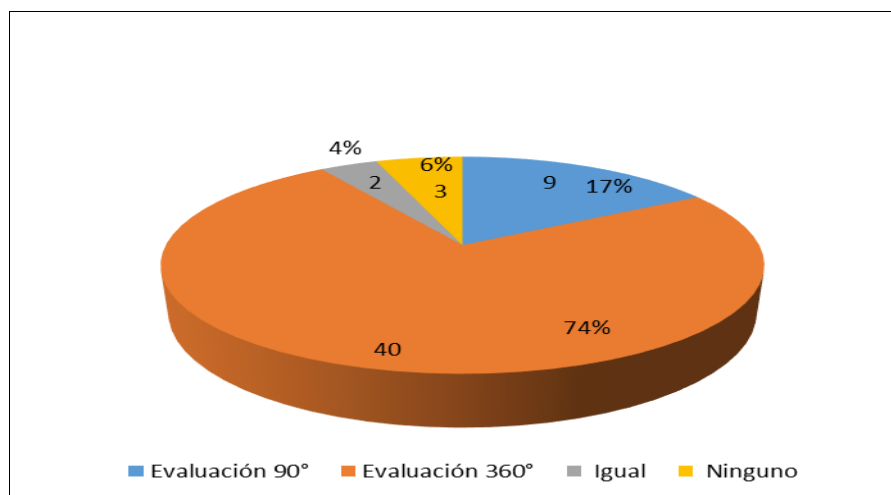


Figura 8. Categoría Efectividad de la Información.

Fuente: Elaboración propia.

Modelo favorito: La última pregunta se centró en indagar cuál se considera el modelo favorito; 23 de las 27 personas (85%) indicaron que el modelo de 360° es el mejor, le siguen 3 personas (11%) quienes prefieren el modelo de 90°, y por último es a una sola persona (4%) quien considera que ninguno de los dos modelos es de su predilección, figura 9.

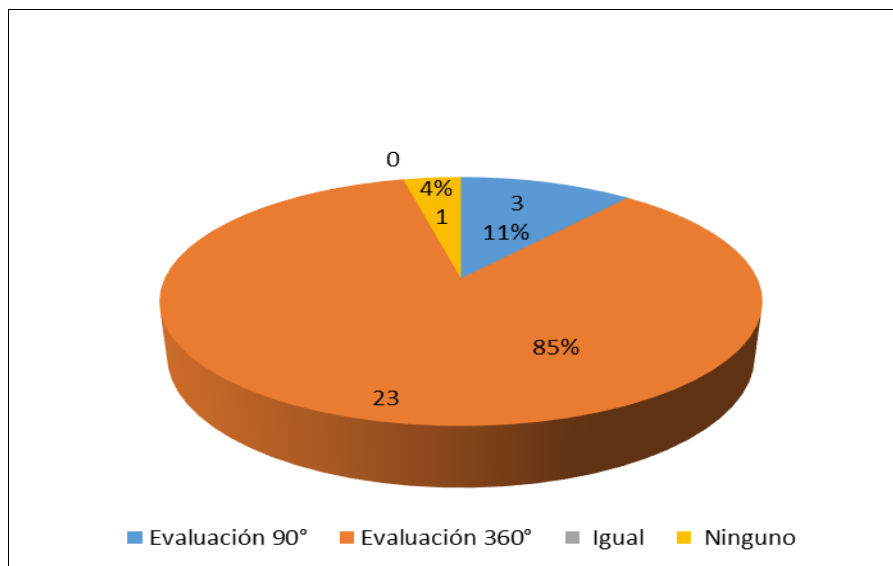


Figura 9. Modelo Favorito.
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las cuatro categorías pueden ser revisados en conjunto en la tabla 2, en donde se observan todas con sus respectivos porcentajes de participación

Totales Categorías	Administrativa	%	Económicos	%	Logísticos	%	Efectividad en la Información	%	Modelo Favorito	%
Evaluación 90°	8	15%	30	56%	22	41%	9	17%	3	11%
Evaluación 360°	36	67%	24	44%	31	57%	40	74%	23	85%
Igual	8	15%	0	0%	1	2%	2	4%	0	0%
Ninguno	2	4%	0	0%	0	0%	3	6%	1	4%

Tabla 2. Resumen de resultados por categorías.
Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, la evaluación de desempeño es la herramienta más acertada para determinar los niveles de productividad y rendimiento de los colaboradores en las organizaciones.

Son varios los modelos existentes, los cuales se delimitan por grados y la cantidad de grados se estima por las partes que se involucran en la medición. Es así como una medición que tenga en cuenta a todos los elementos interactuantes será considerada como una evaluación de 360°.

Se estima que para los empleados de la empresa Bancoomeva S.A. es mucho mejor una evaluación de 360° a una de 90° que es la que actualmente se utiliza para medirles su desempeño.

A través de la encuesta se pudo evidenciar que a pesar de las bondades del modelo de evaluación de 360° este es costoso, complicado de implementar y lento a la hora de dar sus resultados. Igualmente se evidencia que la evaluación de 90° no es muy efectiva, no garantiza equidad, ni tampoco certeza en la información.

Es importante precisar que un modelo tan simple como el de 90° sirve solo para organizaciones pequeñas, en donde los recursos económicos y la rapidez de los resultados son muy importantes.

Lo anterior no quiere decir que una empresa pequeña no pueda realizar un ejercicio de 360°, lo que sucede es que este ejercicio tiene unos niveles de exigencia en lo logístico, económico y administrativo que involucraría muchos recursos en una empresa pequeña.

Una empresa del tamaño y la capacidad de Bancoomeva S.A. Regional Palmira puede pensar en mediciones tan simples como la de 90°, este tipo de mediciones no se ajusta para su tamaño, necesidades y capacidades, es por ello que en un porcentaje muy alto los empleados de la empresa consideran que la evaluación de 360° es la que se debe implementar. Lo cual se confirma con la comparación de ambos modelos.

Todos los modelos tienen sus bondades y desventajas, pero al responder la pregunta de la investigación realizada tenemos que el modelo de 360° es mucho más integral y efectivo para ser aplicado en empresas como Bancoomeva S.A. Regional Palmira.

REFERENCIAS

- Arias, L., Portilla, L. M., & Florez, M. E. (2007). Competencias y empleabilidad. *Scientia Et Technica*, vol. XIII, núm. 37, diciembre, 379-382.
- Arzate, O. (2014). Evaluación de 360° para conocer el desempeño de los alumnos de la CYBENP. *Ra Ximhai*, vol. 10, núm. 5, julio-diciembre, 39-50.
- Bacal, R. (2012). *Performance Management*. Wisconsin: McGraw Hill.
- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las Competencias Emocionales. *Educación XX1*, núm. 10, 61-82.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, Vol7, Num. 13, Noviembre, 139-150.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure "Chapters in the history of the industrial enterprise"*. Massachusetts: The M.I.T Press.
- Chung, & Snyder. (2000). ERP Adoption: a Technological Evolution Approach. *International Journal Of Agile Management Systems* 2/1, 24-32.
- Cuevas, C., Chavez, G., John, C., Caicedo, N., & Solarte, W. (2004). Costeo ABC. ¿Por qué y cómo implantarlo? *Estudios Gerenciales*, núm. 92 Universidad ICESI, 47-103.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, núm. 10, 83-106.
- Kennedy G. (1993). *Comó Negociar con Éxito*. Deusto.
- Manríquez, L. (2012). ¿Evaluación en competencias? *Estudios Pedagógicos*, vol. XXXVIII, núm. 1, 367-380.
- Mansilla, F. (2004). El riesgo psicosocial en el trabajo: Una realidad emergente. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, núm. 89, Asociación Española de Neuropsiquiatría, 3-5.

- Rodríguez, A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero- junio, 93-112.
- Merton, R., & Kendall, P. (1954). The Focused Interview. American Journal of Sociology Vol 51, 541-557.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Provincia, núm. 10, Enero a Diciembre, Universidad de los Andes, Merida Venezuela, 53-71.
- Ortiz, D. (2009). La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. Negotium, Vol 5 Núm. 13 Julio, 5(13), 61-70.
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 3, núm. 5 Enero - Junio, Universidad de Carabobo, 93-109.
- Paul, A. (2009). ¿Qué es una Competencia? Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria, núm. 16, marzo, 21-43.
- Pérez, M. (2014). Evaluación de competencias mediante portafolios. Perspectiva Educacional, Formación de Profesores, vol. 53, núm. 1, enero, 19-35.
- Shewhart, W., & Edwards, D. W. (1939). Statistical method from the viewpoint of quality control. Washington: The Graduate School, The Department of Agriculture.
- Taylor, F. (1911). Los Principios de la Administración Científica. New York: Harper & Brothers.
- Taylor, F. (1911). The Principles Of Scientific Mangement. New York: Harper & Brothers.
- Varela, J. (2011). "Diseño del Subsistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Institución Fondo Ecuatoriano Poporolum Progressio Oficina Centrl." Ecuador.

ANEXO

ENCUESTA FOCALIZADA

Que busca comparar dos modelos de evaluación de desempeño, el modelo de 90° & el modelo de 360°

Con la presente encuesta se pretende realizar una comparación entre dos modelos de evaluación de desempeño, para tal fin se explicará al participante que es un modelo de evaluación de desempeño de 90° y de 360°. Con el fin de que tenga una referencia clara y pueda establecer un concepto y poder comparar dichos modelos.

Aquello que determina el concepto de grados a la hora de denominar un modelo de evaluación de desempeño son las fuentes de evaluación que van a interactuar en el ejercicio, es por lo anterior que en un modelo de 45° es solo la opinión del jefe inmediato la que realizará la evaluación. En la de 90° interactúan el jefe inmediato y el empleado evaluado. En la de 180° se tiene en cuenta a los compañeros o pares del

Recibido: Enero 2016. **Aceptado:** Abril 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

evaluado y en la de 360° se tienen en cuenta toda fuente posible como clientes, proveedores, colaboradores de la dependencia del colaborador y de otras, en fin toda fuente posible que tenga certeza.

Modelo de evaluación de Desempeño de 90°

La evaluación de desempeño de 90° involucra a dos componentes: el empleado que será evaluado y el jefe inmediato, quien dirige el ejercicio y es quien establece los juicios con la información que recaba de la organización y lo que le refiere el empleado. Al final los resultados planteados por el jefe son los que determinan el resultado en el desempeño del empleado. Es una evaluación endógena puesto que la información es solo de la que se dispone al interior de la empresa.

Modelo de evaluación de Desempeño de 360°

La evaluación de desempeño de 360° involucra a varios componentes que interactúan con el empleado y que sean una fuente de información con certeza para establecer su desempeño, entre los componentes que podemos encontrar y que van a evaluar al empleado tenemos: sus compañeros del área y de su nivel jerárquico; su jefe inmediato; subalternos; compañeros de otras áreas de la organización; proveedores; clientes etc. Es una evaluación integral porque tiene fuentes de información exógenas y endógenas.

PREGUNTAS.

1. ¿El modelo de evaluación de 90° es aquel que involucra en la evaluación?
 - a. Al empleado y a sus subalternos.
 - b. Al empleado y a su Jefe inmediato.
 - c. Al empleado y a sus compañeros de área.
 - d. Al empleado y al presidente de la compañía.
2. ¿El modelo de evaluación de 360°, es aquel que involucra en la evaluación?
 - a. Al empleado y al jefe inmediato.
 - b. Al empleado subalternos, jefe y compañeros de área.
 - c. Al empleado y a toda persona que sea una fuente de información con certeza para establecer su desempeño.
 - d. Al empleado y al presidente de la compañía.
3. ¿Cuál de los dos modelos considera usted da más herramientas para que el área de Gestión Humana pueda tomar decisiones en cuanto a capacitaciones, actualizaciones y demás?
 - a. El modelo de 90°.
 - b. El modelo de 360°.
 - c. Es igual el aporte de los dos modelos.
 - d. Ninguno de los dos modelos es el adecuado.
4. ¿Cuál de los dos modelos considera usted sirve más a la administración de la organización para tomar decisiones justas?
 - a. El modelo de 90°.
 - b. El modelo de 360°.
 - c. Es igual el aporte de los dos modelos.
 - d. Ninguno de los dos modelos es el adecuado.
5. ¿Cuál de los dos modelos considera usted es menos costoso de implementar?
 - a. El modelo de 90°.
 - b. El modelo de 360°.

- c. Es igual el aporte de los dos modelos.
 - d. Ninguno de los dos modelos es el adecuado.
6. ¿Al mirar la variable Costo – Beneficio para la organización, Cual cree usted de los dos modelos es el mejor?
- a. El modelo de 90°.
 - b. El modelo de 360°.
 - c. Es igual el aporte de los dos modelos.
 - d. Ninguno de los dos modelos es el adecuado.
7. ¿Qué logística de implementación es más compleja y difícil de instaurar según su punto de vista de los dos modelos expuestos?
- a. El modelo de 90°.
 - b. El modelo de 360°.
 - c. Es igual el aporte de los dos modelos.
 - d. Ninguno de los dos modelos es el adecuado.
8. ¿Cuál de los dos modelos considera usted dará sus resultados de manera más rápida?
- a. El modelo de 90°.
 - b. El modelo de 360°.
 - c. Es igual el aporte de los dos modelos.
 - d. Ninguno de los dos modelos es el adecuado.
9. ¿Desde el punto de vista de calidad y equidad de la información, cuál de los dos modelo puede ser considerado el mejor?
- a. El modelo de 90°.
 - b. El modelo de 360°.
 - c. Es igual el aporte de los dos modelos.
 - d. Ninguno de los dos modelos es el adecuado.
10. ¿Cuál de los dos modelos considera usted tiene datos con más certeza y efectividad?
- a. El modelo de 90°.
 - b. El modelo de 360°.
 - c. Es igual el aporte de los dos modelos.
 - d. Ninguno de los dos modelos es el adecuado.
11. ¿En ultimas cuál de los dos modelos considera usted es mejor y adecuado para ser implementado en una organización?
- a. El modelo de 90°.
 - b. El modelo de 360°.
 - c. Es igual el aporte de los dos modelos.
 - d. Ninguno de los dos modelos es el adecuado.